

「異文化接触研究 ～インドネシアにおける駐在体験と調査結果に基づいて」

(その2)

A study on cross-cultural understanding in Indonesia (Part II)

北 端 辰 昭

要 旨

インドネシアは世界最大のイスラム大国である。しかしインドネシアへの派遣前研修は業務引継研修と英語研修が中心のようである。イスラム文化研修・多文化・異文化講座・インドネシア語などインドネシア特有の専門研修は不足している。また企業における組織的な異文化対応ノウハウの蓄積、同ノウハウリレーなども不足している。これが私の4年間の駐在体験に基づく実践的な問題提起である。然るにインドネシアにおけるこの分野の先行研究は極めて少ない。そこでインドネシア勤務の駐在員、帰国者を対象に異文化体験調査を実施し、この統計的分析結果を先に仏教大学大学院紀要に投稿したところである。本稿ではこれを踏まえ異文化体験・対処意見の概括的な質的分析を行う。

キーワード：インドネシア、異文化理解、イスラム文化、赴任前研修、現地研鑽

この分野の関連論文としては世界各国のIBM職員を対象にしたG. ホフステードによる調査論文「文化変容のカーブ理論」(『多文化世界』)がある。ホフステードは異文化理解の深化過程を4段階チャート(多幸期→カルチャーショック期→文化変容期→安定期)に分けてとらえているが、異文化理解の経年変化を具体的に提示していない。

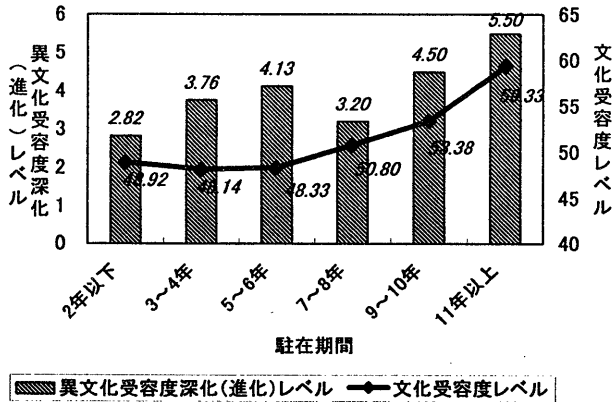
1. 異文化理解の経年変化

①そこで本調査では数値で異文化理解度を計測する試みを行った、首都ジャカルタ周辺勤務の駐在員、同帰国者(有効回答数=122人)を対象に、8段階チャート(カルチャーショックを体験→現地語が分かり始める→現地生活と勤務環境に慣れる→異文化に対する学習→文化差異の発見と自国文化の再認識→異文化に対する共生・共感感情を体感→相手との相互啓発が可能

→相互理解の意義を体感)を用い、駐在年数の経年変化に伴う異文化理解度をより詳しく分析した(北端辰昭「異文化接触研究～インドネシアにおける駐在体験と調査結果に基づいて：その1」『仏教大学大学院紀要』)。横軸に2年刻みの勤務年数を、縦軸に帰国時点に於ける駐在員の異文化理解度(進化レベル=最高8レベル)を表示した。その結果、駐在期間2年以下では2.82レベルであるが、同5～6年では4.13レベルに上昇し、同11年以上では5.5レベルにと、次第に右上がりに上昇している。なお駐在員のインドネシアの平均駐在期間は4.4年であった。

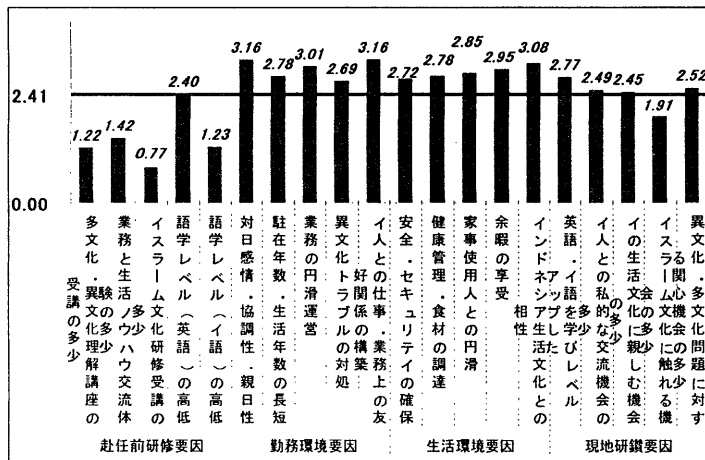
②もう一つのポイントは、異文化研修・研鑽活動(4分野・20項目)に対する、いわば駐在員自身の通知簿的な計量的評価である。各分野を5段階(4～0点)評価し、この20項目のトータル点数(80点満点)を縦軸に表示した。ここでも横軸に2年刻みの勤務年数を、縦軸に異文

化研修・研鑽20項目の計量的評価の合計点を表示した。その結果、駐在期間2年以下では48.92点であるが、同7～8年では50.80点に、同11年以上では59.33点と、駐在年数が延びるにしたがって、次第に右上がりに上昇している。



(図表 No. 1)「駐在年数と異文化進化レベルと異文化研修・研鑽20項目の計量的評価」

③、前記②の異文化研修・研鑽20項目に対する計量的評価を棒グラフ化したのが次表である。平均点(2.41点)以下の5項目はいずれもインドネシア関連の研修・研鑽項目に集中している。特にイスラム文化研修あるいは多文化・異文化理解研修、インドネシア語研修が相対的に不足している。赴任前研修は業務引継ぎや英語研修が中心のようである。英語力は総じて高く、少なくとも英検3級以上の能力を持つ駐在員は74



(図表 No. 2)「異文化研修・研鑽20項目に対する計量的評価(数字は平均点)」

%にも達する。しかしながら赴任時にインドネシア語ができない者は69%にも達する。多文化・異文化講座受講者は35%、イスラム宗教文化の予備知識がある者は僅か13%に過ぎない。インドネシア語を含めたインドネシア関連研鑽は現地で行うようにとの派遣方針の表れであろう。派遣側にそこまで行う研修余裕がないともいえる。なかには赴任前研修を一切行わないような、荒っぽいケースも散見された。総じて赴任前研修システムは質的に十分であるとは言い難い。

2. 異文化理解の深化過程

異文化理解の深化過程について、ある回答者は「異文化理解が深化する云々はその通りだと思います。その時間については個人差が大きく、性別、性格の差異もあるのではないのでしょうか。一般的に女性の方が馴染むのが早いように思います。性格は神経質な人ほど遅いと思います」(整理番号50)。次のような意見もある。「段階的に深化するという仮説には共感できるとしても、異文化に対してなかなか共感するまでは進まないというのが実情ではないか。日本人であること、日本人の誇りを、例えば約束を守る、時間を守る、人に迷惑をかけないなどの基本的な事柄を維持しようとする、何処か異文化を限定的に受け入れざるを得ないという意識が働く」(同87)。「頭で理解は出来ても体はついていけないことがある」(同89)。ある回答者は「自国文化をどれだけ理解し、自国文化のアイデンティティをどれほど確立しているかが、異文化を理解できるかの鍵である。インドネシア帰りの人々

を見ていると大きく二つに分かれる。一つはインドネシアを発展途上国として不潔であり、教育がなく、イスラムの負の部分を見ている人たちであり、もう一つのグループは無条件にインドネシアが大好きなグループである。中間的に客観的に見ている人たちは少ない。私は異文化に対するマイナスとプラスの感情と、その揺れは比較的早く、カルチャーショックの少し後に訪れると考える。二分化された方々は、その段階で留まっているとも考えられる。この両価性の揺れは、螺旋的に繰り返しても起こり得る。まず異文化に接触するときには、その人が持っている偏見や差別などが、あからさまにバイアスとして現れる。これは反対傾向にしても同じであろう」(同20)。「異文化理解と言うより、むしろ異文化受容というべきであろう。長い駐在経験を経て、その意義が現場的に体感できることといえる。」(同84)などの多彩な意見があった。以上のことから異文化理解の深化レベルというのは、人により、研修・研鑽体験により、勤務・生活環境により、あるいは異文化問題に対する知的関心の深さの如何により、アイデンティティの確立如何により、一様でないことが伺える。その深化過程は異文化接触→驚き→彼我の文化差異の体感→相互啓発という長い相互作用・過程を経るのでなかろうか。つまり理論的・観念的理解では不十分であり、現場における体感的理解の重要性を示唆しているともいえる。故にチャートの1段階から8段階へ必ずしも直線的に進まず、ステップアップとステップダウン、つまり上下動(↑↓)を繰り返しながら、全体として緩やかな循環運動を描きつつ、次第に現場的にレベルアップしていると推察された。またステップアップの度に新たな次の壁に直面しているのでないかと推察される。それが異文化社会における学習・体験効果というものであろう。政治・経済などの上層文化情報はむしろ日本で入手しやすいが、インドネシア・イスラム文化などの基層文化情報は現地でない

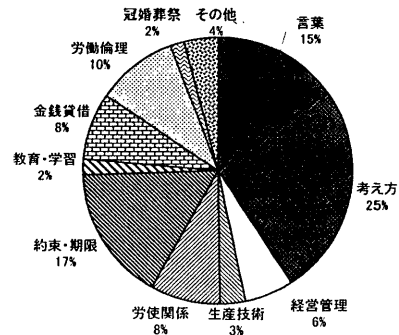
と分からないことが多い。見えにくい氷山の水面下に相当する基層文化情報が深化の鍵を握っているといえる。

3. 公私の異文化トラブル体験の共通点

駐在員が体験した仕事・業務上の異文化トラブルは1人当たり平均2.3件、私的面の同トラブルは1.7件と前者が35%も多い。仕事・業務上のトラブル問題としては、物の考え方、約束期限、労働倫理、金銭貸借問題が多く、生活面の困難問題としては途上国病というべきセキュリティ・安全、医療健康、使用人問題が多い。内容の共通点を整理すると、「ものの考え方」、「言葉」、「労働倫理」、「金銭問題」の4項目に大別できる。これが全体の約60%にも達し、且つその構成比に共通性がある。公私の異文化トラブルの底流にイスラム文化問題が潜在してい

(図表 No. 3)「公私の異文化トラブル体験の構成比」

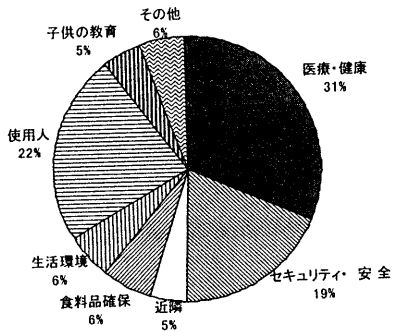
| トラブル事例 | 業務面 (302件) | 私的面 (207件) |
|----------|------------|------------|
| ものの考え方 | 78件 (26%) | 29件 (14%) |
| 言葉 | 45件 (15%) | 37件 (18%) |
| 労働倫理 | 29件 (10%) | 19件 (9%) |
| 金銭貸借 | 24件 (8%) | 32件 (15%) |
| 小計 | 176件 (58%) | 117件 (57%) |
| その他 | 126件 (42%) | 90件 (43%) |
| 1人当たりの件数 | 2.3件/人 | 1.7件/人 |



(回答者数=302件)

(図表 No. 4)「勤務先スタッフとのコミュニケーション・トラブル」

ると推察される。



(回答者数=234件)

(図表 No.5)「現地生活で困難に直面した諸問題」

4. 異文化問題の背景

ここでは異文化問題の背景を、インドネシア社会が内包する多様性、イスラム性、多部族性、ジャワ人の生活哲学、労務問題、ゴムの時間、汚職文化の蔓延、権力格差問題の9観点から概観する。

① 多様性

白石隆は「広大なインドネシアから、民族的、文化的、宗教的に同質な実態を想定する事はできない。インドネシアの国是である多様性の統一はインドネシアを考える上での出発点でなければならない」(『インドネシアのイスラーム』タウフィック・アブドル著：白石隆訳の序文)といっている。インドネシアの国是はパンチャシラ精神である。パンチャシラとはサンスクリット語の5原則という意味である。パンチャシラは建国の理念を表すものとして憲法の上位に位置づけられている。①最高神への信仰、②人道主義、③民族主義、④民主主義、⑤社会主義である。建国の理念そのものが多様性を象徴している。外交官、ジャーナリストのアリフィン・ベイは、「広大な広がりを持ち、それに見合った空間の中に存在している国家である。ここには石器時代と二十世紀の原子力世界が共存して

いる。13,000以上もの大小さまざまな島からなるこの国は、複雑な人類の集合体である」(『インドネシア人の心』)と述べている。この多様性こそがインドネシアのもつ潜在能力であろう。多様性は時に日本文化との類縁性にも通じる。ある回答者も「多様性に対する寛容さと開放性、雑多な要素の平和的共存は、日本には育まれてこなかった文化であり、世界が学ぶべき文化ではないか」(同38)といっている。典型的な多言語社会で2～300もの地方語があるという。中には標準語のインドネシア語が通じないブルーワーカーもいる。当然言語によるコミュニケーション・トラブルも多い。インドネシア語が標準語として採択されたのは独立後の1945年、まだ約60年の歴史に過ぎない。「大部分のインドネシア人にとっての母語はそれぞれの地方語である。インドネシア語は学校教育を通じて獲得された第二言語である。言語学的にはマレー語の一方言である」(『東南アジアを知る辞典』)。このような多言語環境の下、仕事や業務上の日常使用言語は、日、英、イの混用使用が35%と多く、次いで英語使用が22%、インドネシア語使用も同じく22%である。日本語の単独使用という職場は15%に過ぎない。駐在員は仕事の上で正確な意思決定や指示を伝えるときは、英語を解するインドネシア人マネージャーを通じて意思を伝えることが多い。見聞した範囲ではジャカルタのオフィスにおいては、英語またはインドネシア語習得が必修に近い。現地でもひき続き英語習得に努める人が多い。

② 多部族性

インドネシアでは部族(suku)によって文化やものの考え方が違うと言われている。1994～1996年当時、筆者の勤務先の工業省ではジャワ人(ジャワ島)とバタック人(スマトラ島)が有力ポストを占めていた。ジャワ人は面と向かって相手の主張を否定しない穏やかな性格であるといわれている。これに対してバタック人

は白黒をはっきり主張する性格であるといわれる。両者の性格は対照的である。ある回答者は「ジャワ人気質とバタック人気質とは異なることを感じた。勤務先では出身地のえこひいきを避けるために、様々な出身地の人を採用していたが、ジャワ人に言わせると、バタック人は野卑で下品となるし、バタック人に言わせると、ジャワ人は弱々しく、信念がないと言うことになる。ステレオタイプ的に、インドネシア人とは一概に決め付けられない部族差がある」(同150)。これは時に部族間のコミュニケーション・ギャップの調整にも苦労があることを示している。部族との相性がもたらす悲喜劇もあるに違いない。

③ イスラム性

インドネシアは人口2.2億の約87%がイスラム教徒であるから、イスラム理解が不可欠である。近時、インドネシアではイスラム信仰が強まっているようである。倉沢愛子は「1960年代末に始まったスハルトの開発政策と平行してイスラムが深化してきた。教育と経済開発が進んだまさしくその時にイスラム信仰が強まってきたという事実は、おそらく経済開発とグローバリゼーションの中で、精神的拠り所と、インドネシア人として帰属意識の結集点になってきた」(『ジャカルタ路地裏フィールドノート』)と述べている。イスラムは唯一絶対神のアラーを信仰している。仏教や神道は日本人の生活信条や価値観として形を変えて息が続いているといわれ、神仏習合の多神教的社会に育った日本人には、この唯一絶対神という文化は理解しにくい。また中東のイスラムと、インドネシアのイスラムとは様子が違うようである。大槻重之は「もともとアニミズム信仰のところへ仏教とヒンドゥー教が入ってきた。現在はイスラムが支配している。しかしその古い宗教を完全に捨てることなく、次々と新しい宗教を受け入れた。しかし実体は入れ替わりというよりも累積であり、重層

信仰である。上着の下に別の宗教が隠されている。このような傾向はジャワ人において顕著である」(『インドネシア百科』)と分析している。ある回答者は「東南アジア文化の共通性は、日本を含めヒンズー文化伝播の影響下にある。中東各国での駐在経験が深まりに従い、インドネシアのイスラム文化の意味が理解できるようになった。さらに欧米文化圏への駐在経験なども加わり、キリスト文化とイスラム文化との根本的な差異が鮮やかに感じられるなり、それぞれの特異性がより深く理解できるようになった。同時に佛教に根付いた日本文化が理解できるようになった」(同92)と述懐している。二人の意見はインドネシアのイスラムの特長を融合性・重層性・神秘性の観点からとらえている。異文化理解には基層文化にあたる宗教理解を深めることと、宗教と信仰者に対する謙虚さをもつことが大切であろう。

④ ジャワ人の生活哲学

公私に共通する異文化トラブルの一つとして、「ものの考え方」にまつわるトラブルが多かった。人口の70%はジャワ人が占めている。ジャワ人=インドネシア人ではないにしても、ジャワ人が有力部族で、且つインドネシア社会の太宗を占め、政財界・軍人の有力者にジャワ人が多い。そこで「ものの考え方」の背景にあるジャワ人の生活哲学・価値観を取り上げてみる。前記のアリフィン・ベイは「日本人とジャワ人の性格の類似性を比較して、ジャワ人の生活哲学は、①諦め(narimo)②忍耐(sabar)③警戒(waspodo)④判断力(eling)⑤礼儀作法(totokromo)⑥威厳(kaprajan)⑦簡素(anda¹ asor)⑧謙遜(prasojo)の8原則に基づいていると言う」(『インドネシアのこころ』)。以上のことからジャワ人は万事慎重、控えめに振る舞う生活態度を美德とするようである。この点は白黒をはっきり主張するバタック人とは対照的である。中部ジャワには古都ソロ

とジョグジャカルタが立地する。誤解を恐れずに言うと、ジャワ人のビヘイビアーは、何処か京都人の雰囲気や貴族文化の歴史的背景を共有通しているからではなかろうか。京都府とジョグジャカルタ州は姉妹都市の関係にある。

⑤ ザカートと喜捨

金銭トラブルの背景にあるザカートについて述べる。ザカート(zakat)は喜捨と訳されること多い。喜捨は仏教用語であろう。広辞苑(第三版)によれば、「喜んで寺社に寄進し、または貧しい人に施すこと」とある。しかしザカートと日本人の持つ喜捨観念とはかなり違う。大概重之は次のように観察している。「ザカートはイスラム教徒の5大義務の一つである。ザカートも細かく決められており、貧しい人は一人1年に米1リットルのフィトラ(fitra)でよい。金90g以上の余剰財産所有者は財産の2.5%を供出するアマル(amal)である。イスラム教財団が受けとり一定の基準で貧乏人に配分する。インドネシア人はスジャトラが高まることを願う。スジャトラとは豊かさとか、平穩の意味である。スジャトラ以前の人はザカートを受ける資格がある。義務としてのザカート以外に自発的な意志に基づくザカートはサダカといわれる。ザカートには日常的なものがある。例えば乞食に恵むのもザカートである。イスラムの乞食はありがたいの一つもいわない。彼らの論理によればザカートの義務を果たす機会を与えられたことを、ザカートをする人が乞食に感謝せねばならないという理屈である。普通の身なりの人がバス停で見知らぬ人にバス代がないので恵んでくれと簡単にいう。いわれた人は与えるのがイスラムの義務である。女中が日本人の主人に金を借りても返す気がないのは、金持ちは貧乏人に恵まねばならないというイスラムの原則に従っているだけだ。国の意識においても貧しい国は喜捨を受ける権利があると思っている」

(「インドネシア専科」)。ザカートの背景に富者の貧者に対する give and give の考え方があろう。日本人は施しをすれば相手から感謝されるだろうと思っている。そして自分が困ったときには、なにか助けてもらえるかもしれないと内心期待している。また相手もその好意を忘れない。いつかそれに対してお返しをするべきであると考えている。これが日本の喜捨文化の考え方であろう。中流階層意識の高い日本では give and take の考え方が底流にある。このようにザカートと日本の喜捨には大いなる文化的ギャップがあり、金銭貸借トラブルに繋がる。ある回答者も「バリ・ヒンズー教の教えにも、施した人に対しては神様がお礼を述べ、その人に恵みを与えてくれるので、施しを受けた人はそれにお礼を言う必要がないと書いてありました。日本人はこれだけ親切にしてあげても、お礼の言葉がない?と怒ることは、今ではそれは心違いだったと納得しています」(同4)と大いなる戸惑いを吐露している。「それにしても物くれ、金くれのおねだりの多さと金品を与えても感謝の態度や気持ちがない事に戸惑った。イスラム理解が不足していた事を反省する。イスラムに対する予備知識が多少でもあれば、もっとスムーズに割り切れたと思う」(同9)。これに対してある回答者は「現地の富裕層のように行動しても、ザカートは月額100ドルに満たない費用で済んだ。小銭を惜しむ日本人側に問題がある」(同100)と述べている。また別の回答者は「イスラム教徒の布施の考え方が微笑ましかった」。(同92)と余裕のある態度に終始している。インドネシアにおいては、日本人は赴任に伴い為替レートの関係で総じて経済的富裕層の立場におかれる。故にザカートは富者に課せられる一種の富裕税であると割り切る事であろう。

⑥ イスラム信仰者に対する労務配慮

日系企業の経営者・駐在員が現地で直面する大きな課題の一つは労務問題であろう。その底

に宗教問題が潜んでいる。JETRO（日本貿易振興機構）はイスラムに関する労務配慮として、次のようにアドバイスをしている「インドネシア人とのビジネスや労働問題を考える場合、彼らの多くがイスラムであることと、日本人の宗教観とイスラムの宗教観の違いを留意すべきである。イスラムはアラーへの信仰が絶対であり、仕事はそれ以下の意味しかもたない。日本的な仕事優先の発想はイスラムには通じない。敬虔なイスラムは一日五回の礼拝をする。五回の礼拝のうち、11:30、15:30の礼拝が勤務時間と重なるため、企業は礼拝時間を確保する必要がある。イスラムは信仰を仕事に優先させる発想を持っているから、礼拝を保障しないと争議の原因となることがある。また礼拝をしないと落ち着かず、作業の効率や安全に影響する。現在では日系企業の殆どが工場内に礼拝室を設け、交代で礼拝するなどのルールを確立している。大型の礼拝室を工場内に建てている企業もある。こうした対策を施せば、礼拝時間は最短で済み作業への影響も少ない。敬虔なイスラムほどモラルも高く、仕事もまじめであるためイスラムと上手に付き合えば、労務管理全般がスムーズ行く」（『ビジネスガイド 1996』）という。敬虔な女性従業員は就業時間中もジルバ（頭に被るベール）や長袖・長ズボンの着用を希望するので、無理に制服などを着用させようとするトラブルになる。ジルバは巻き込み事故の危険もある。作業服に対する独自の対策が欠かせない。イスラムはイスラム暦9月の1カ月間断食（ブアサ）を行う。断食期間は夜明け前に朝食をとった後、日没まで一切の食事を取らず、水も飲まず、つばも飲み込めない。日没後、漸く食事となる。「従って勤務時間中の集中力、注意力などの低下はある程度避けられない。事故に対する注意も普段以上に必要になる。しかし断食はイスラムにとって最大の精神修養の機会であり、断食にしっかり取り組ませた方がモラルは向上する」（同上）という。生活の中心にイスラム

信仰があり、信仰の一部に生活がある。敬虔なイスラムが多いことを示している。イスラムに対する労務配慮は極めて重要である。

⑦ ゴムの時間 (jam karet)

インドネシアの文化時間はゴムのように伸びる。ある回答者は「時間に対する観念の欠如、いわゆる時間がゴムのように伸び国際ビジネスには通じない」（同47）と手厳しい。前記の大槻重之はゴム時間についてもユニークな見解を示している。「時間にルーズなことを民族性であると断言するのは早すぎる。インドネシア人の時間観念のルーズさは農業社会と工業社会の発展段階の観念差異である。知人と出会い明日(besok)訪問するということで別れたが、当日いくら待っても来なかったという話をしばしば聞く。インドネシア語の明日(besok)は、明日以降という意味である。時間の約束をした場合、軍隊時間であると念を押さねばならない。軍隊だけは例外的に時間励行される。農業社会では時計より天候の具合を見ながら働けばよい。これに対して工業社会では定時に工場の機械が一斉に動き出す。農業社会から完全に脱しきっていないインドネシアにおいてタイムラグが伴うのはやむをえない」（前記に同じ）。国際ビジネスにおいては納期、約束、期限を守る事がもっとも重視される。日本人がイライラするのは当然であろう。筆者は工業省高官と会うときは、高官が登庁されることを確認した上、翌朝朝一番に秘書室前で待機していた。政府高官は一般職員より早く出勤される。これが面談できる確実な方法であった。思うに一年に2～3回も米が取れるインドネシアでは水利と施肥問題は別にしても、植え付け時期に制約がない。日本の場合は田植えの時期が極めて重要である。同じ稲作国であっても、多期作の国では文化時間はゴムのように伸び縮みする。

⑧ 汚職文化の蔓延

残念なことにインドネシアではKKN (Korupsi=汚職, Kolusi=なれあい, Nepotisme=身内ひいき) に代表される構造的な汚職文化が蔓延しているとの困惑回答が多い。時に過大な関税, 課徴金, 税金を吹っかけられ, 暗に賄賂を要求されるという事例である。入国時にこの洗礼を受ける人もある。「入国管理局でお金を要求された。裁判官もアンフェアであった。但し彼らの給与を知り納得した」(同4)。ある回答者は「税務書類はあえて税務署に摘発されるように作成しておかないと, 将来の経営に色々トラブルが発生した。これは監査機関に何がしかを払うシステムであって, 呆れるばかりであった。しかし大抵のことは金で解決した。むしろあっけらかんのインドネシアの方がよほど可愛いというべきではないか」(同12)。もう一例紹介する。「自分では異文化のいい面, いやな面も大抵は受け入れてきたが, 一つだけどうしても受け入れられぬ文化があった。それは汚職文化である。これがあるために他のいい面のインドネシアが帳消しになってしまいそうだ。とはいえ今日の日本も裏金づくり, 公務員の厚遇問題など, 偉そうなことはいえないが～」(同24)。インドネシア政府はワークシェアリングとして, 雇用は与えるが給与は低くという公務員政策を採っているように見える。世界各国の汚職問題を調査している NGO トランスペアレンシー・インターナショナルの2005年度版汚職指数によれば, 「インドネシアの清潔度はイラクと並び世界159カ国中の137位である。清潔度1位はアイスランド, 2位はフィンランドとニュージーランドである。ちなみに日本は21位である」(産経新聞2005/10/19)。勿論この汚職指数には批判があろう。汚職の生じやすい国は圧倒的に貧しい途上国に多いこと, 腐敗度の少ない国は全て先進工業国との分析になっている。汚職文化を逆手にとって苦境をしのがざるを得ない場合もあろう。「官庁役人に対する鼻薬 (grease

payment) が問題になるが, ある場合にはインドネシアの法制に通じない事から, 急いで許可手続きなどを取る必要に迫られる事がある。このときスピーディに効率よく, 重要案件を解決する手段, あるいは救済手段として, 時に鼻薬の使用はやむをえないのではないか。その薬代はたいていの場合, 比較的安価である。ただし倫理的な問題は残るが～」(同96)。これらの意見のように, 汚職が一種の構造的文化である以上, 現実的対応をするか, 毅然たる対応をするかしかない。摩擦回避という観点から可能な限り, 権限の現地委譲を推進すること, あわせて対処ノウハウの蓄積・伝達が肝要であろう。

⑨ 権力格差指標の高い国

最後に権力格差問題について述べる。前記のホフステードは「インドネシアは権力格差 (power distance) の大きい国である。インドネシアの指標は77点と世界53カ国の第8位である」(『多文化世界』) と述べている。権力格差とは ①社員が管理職に反対を表明することにしり込みをするか, ②上司が独裁的か温情的か, ③上司の意思決定スタイルとして部下が好ましいと思っているスタイル, の3項目から構成されている指標である。権力格差が最も高い国では部下は上司に依存する。逆に低い国では, 部下は上司に一方的に依存するのではなく, 上司から相談される事を望んでいるという。指標が最も高い国はマレーシア (104点) であり, 最も低い国はオーストリア (11点) である。ちなみに日本は第33位 (54点) で中位国である。権力格差指標は組織内での指示命令や意思決定に繋がる評価指標である。協働性を示すともいえる。職場のコミュニケーションあるいは風通しに繋がる。インドネシア工業省は上意下達型 (= トップダウン) の意思決定スタイルを採用していた。職員はトップの指示がない限り梃でも動かず, 終日ぼんやりと待機していた。些細な資料要求をしても全てトップの了承が必要であっ

た。日本の通産省はどちらかといえば下意上達型（＝ボトムアップ）の 稟議・根回しを重んじる協働性組織であることとは好対照であった。

5. 両国の文化の森の対照表

インドネシア文化を概括的に把握する意味で、回答者の意見、各種文献、筆者の駐在体験などをもとに、日本・インドネシア両国の「文化の森」の比較対照表を試みに作成した。ここから読み取れる事は、現状、両国間において圧倒的な経済格差があるにしても、文化面では概ねイコールの関係にあるといえようか。経済格差は何らかの歴史的事情の反映であり、それは必

ずしも文化的格差を意味するのではないと考える。とはいえ厳しい国際競争にさらされる企業現場、あるいは日本の国税を使って ODA 現場で働く駐在員にとっては、このような綺麗事は言っておられないこともまたしかであろう。このことが異文化理解を難しく、時に異文化トラブルを招くことに繋がる。

6. 異文化トラブルに対する対処姿勢

ここでは駐在現場における異文化トラブルに対する対応・対処姿勢を探ってみる。ある回答者は「まず相手の立場に立って相手の文化、歴史、習慣などを理解しようとする努力が必要で

（図表 No.6）「日本・インドネシア両国の文化の森対照表」

| | 日 本 | イ ン ド ネ シ ア |
|-----|---|---|
| 国 情 | 小さな島国でまとまりのある国 同質性が高く単一言語的国家 外交の下手な経済大国 四季がある工業国 稲作は一期作・田植に時期制約 | 世界最大の島嶼国家＝まとまりが課題 多部族・多言語・多様性国家 外交の上手い資源大国 乾季と雨季（平均気温28度）の 農業国 稲作は多期作・田植は年中可能 |
| 宗 教 | 神仏習合の多神系的社会 イスラム信仰者は極めて少ない 勤勉であるが信仰心が乏しい 喜捨の精神が希薄 金品貸借のモラルが厳しい | 国民の87％がイスラム信仰・重層信仰 世界の四大宗教が存在 勤労より信仰、信仰と生活が一体化 ザカート（喜捨）はイスラムの義務 金品貸借は相互扶助精神の発露 |
| 経 済 | 国民の80％が中流意識をもつ 物造りがうまく標準化が徹底 中堅企業が発達、産業構造は概ね三角型 期限・納期・品質の遵守観念が強い 正確・精密な JR の時刻表（工業時間） | 所得格差が大きい 模倣がうまいが標準化は苦手 華人系が経済（流通）を支配、大企業と圧倒的多数の零細企業（99.3％）に二分化 期限・納期・品質の遵守観念はおおらか 時間はゴムのように伸縮（農業時間） |
| 社 会 | 高学歴社会（大卒は50％超） 権力格差が小さい 公務員のモラルは比較的高い 自己主張とアイデンティティに弱い 根回しと稟議 | 学歴格差が大きい（大卒は5％・金の卵） 権力格差が大きい 汚職文化が蔓延（公務員の低賃金） 自己主張とアピールがうまい ムシャワラ（話し合い）の伝統 |
| 文 化 | 異文化理解問題に不慣れ 意思決定はボトムアップ型に近い 儀式運営は生真面目 縦文字文化で英語は下手 伝統文化と経済がそれなりに調和 | 多部族社会で異文化問題は日常化 意思決定はトップダウン型 儀式運営はおおらかで明るい インドネシア語は英語よりやさしい 多彩な民族音楽・舞踊・工芸文化が発達 |

ある。これまで日本のマネジメントは、自文化を一方的に押し付けて、理解させることを方針としてきたが、それは通用しないことが理解されつつある。しかし仕事で駐在している限り、相手の立場だけを理解してもダメであり、まず相手の立場に立って考えて、自分の文化、自分の考えを正しく伝える必要がある」(同13)と、相手の目線に立った対処姿勢を重視している。

① 樹木から森を、森から樹木を観察する

駐在員は一種の参与観察者の立場にある。自文化と異文化の狭間に生きている。日常的な、個々の樹木に当たる異文化問題を通じて、インドネシアという森を観察し、同時に対岸の日本社会を反面教師として見つめ得る立場にある。樹木の観察を通じて、その背後の森に潜むインドネシア文化(社会)と日本文化(社会)の異同を体験し得る。余裕を持って樹木から森を、森から樹木を観察する複眼の眼を持つことが期待される。それには一定の研修・研鑽活動が必要であろう。そのトータルが異文化理解のレベルアップに繋がり、インドネシア社会(文化)に対する親近につながる。ある超長期滞在者は「インドネシアよりでも、日本よりでもなく、第三文化の立場でかなり客観的にどちらも見られるようになった」(同69)という。この複眼の観察姿勢が異文化理解の深化に繋がる。このような経験豊富な異文化経験を伝える「語り部バンク」が駐在員の多くが勤務するジャカルタにあれば有益だとも思う。

② 地道な対話を通じて共生を図る

文化や習慣が違うのは駐在員にとっては百も承知済みであろう。相手には相手のやり方があるが、こちらにも立場と責任がある。相手に良かれと信じているからこそ伝えたい思い入れや期待がある。これを押し付けるのではなく、相手が納得しやすい形で伝える「こつ」は一体何であるか、日本的な合理観をどのように説明す

ればいいのか、と自問せざる得ない場合が多い。現状では両国間に圧倒的な経済・経営・産業技術格差がある。組織の経営方針については譲れない。しかしそれを実行する上では異文化トラブルが生じてくる。経営・労務管理・技術指導の要諦は、案外メンタルな問題に突き当たることが多い。自他の文化の差異を尊重しつつ、相手に迎合することなく、相手との文化距離を体感しようとする柔軟な姿勢、「そして相手の文化の弱みに付け込まない度量」(同70)が肝要であろう。地道な対話を通じて共生を図る以外にない。

③ 自分自身の再発見

インドネシア(人・文化・社会)を語るとは、とりもなおさず日本(人・文化・社会)を語ることの裏返しであろう。つまり自己のアイデンティティの確立問題に行き着く。アイデンティティとは何か。諸説があるが、金沢吉展は心理学の立場から「自分が自分をどのように見ているかという自己内的な側面と、自分と他者(社会)とのかかわりという集団帰属の二つの側面がある。この二つの側面はコインの両面のようなもので、どちらか片方では存在せず、お互いがお互いを強く影響しあっている。つまり異文化社会において働き、生活する限り、私人としての自分と、日本人・組織の一員としての自分の、二つの自分を意識せざるを得ない、そしてこの二つは重なっている」(『異文化とつきあうための心理学』)と述べている。海外に出て初めて日本文化を知らないこと、日本文化の特徴を説明できないことに気づくことが多い。日本の歴史と伝統文化を知ること、即ちインドネシア理解につながる。アイデンティティを持つこととは、一つには祖先が紡いできた日本の歴史とは、どういう歴史なのをしっかりと踏まえ、日本文化や伝統に静かな誇りを持つことであろう。他の一つは自分自身の発見であろう。それは日本における本来の自分と、インドネシ

アにおける別の自分の発見にも繋がる。後者は現地における組織の管理者・指導者として、あるいは赴任に伴い俄かに裕福になった金持ちとして見られがちな、鏡に映る別の自分の発見でもある。当然相手は後者の自分を観察しているのである。前記の喜捨の対処問題など、駐在員はここに別の自分に、大きな戸惑いを感じる事がある。勿論アイデンティティを強調することを否定する人もある。それは自民族中心主義に陥る危険性を指していると思われる。アイデンティティを確立するということは日本歴史・伝統と自分自身の発見・確認をすることであろう。

④ アイデンティティとグローバル化

ある回答者は「かつてのインドネシアのバンテンやマッカサル地域における交易活動が日本を含めた世界の歴史に大きく関わったことが現地で見てきたとき、自分が当時の日本の歴史について、どれだけの知識を持っているのか、恥ずかしいと思いました。異文化理解を通して、自国の文化を再認識し、さらに深化することで自分自身のスケールをさらに大きくしていけると思う」(同84)と述べている。日産自動車を劇的に再建したカルロス・ゴーンは、「アイデンティティを持つこととグローバル化とは矛盾しない。グローバル化時代に最高の実績を残すのはやはり力強いアイデンティティを持った国、あるいは人々であると思う。日本は歴史的にみて西洋や中国の文化を学習し、吸収してきたが、結局日本は日本である。国や人々のアイデンティティが力強くなければグローバル化は成功しない。グローバル化はアイデンティティの脅威だと思うことは間違いである。グローバル化により、人々はむしろよりアイデンティティを追及し、むしろ強化していく」(産経新聞安倍伸三との新春対談 2006/1/2)と述べている。著名なアラビストの片倉もとは「人間の普遍性をみて、国籍や民族の違いがあっても人間はやっぱり同じだなあ、という感慨にひたるのも悪く

はない。しかしそれより積極的に自他の文化の違いを発見し、その違いを楽しむというゆとりを持つことがより大切だと思う。違うことはよいことである。何もかも分かってしまったら、この世はつまらない」(『イスラームの日常世界』)。つまり自国の歴史や伝統を知ることによって、自文化と異文化の異同を知ること、あるいは逆に異文化を通じて自文化を知ることを通じて、アイデンティティを確立することによって、異文化に対して柔軟に対応・吸収できること、それは必ずしも相手文化に対して排他的にはならないとの指摘であろう。ヒト、モノ、カネ、情報の国際交流時代においては、異文化理解は今後加速度的に重要性を増す。異文化理解とはこのように文化の違いを学び、共存への道を探ることであろう。この産・学の二人の大先達の言葉に万金の重みを感じる。

参考文献

- 1) Greert Hofstede 1992 *Cultures and Organizations, Software of mind*
(岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界1994』(有斐閣))
- 2) 高橋準郎 1994, 1995「ジャカルタ在留邦人の家庭生活・その1, 2」『淑徳大学紀要』
- 3) 青木 保 2002『異文化理解』(岩波新書)
- 4) 林 周二 1988『経営と文化』(中央公論社)
- 5) 小杉 泰 1994『イスラームとは何か』(講談社現代新書)
- 6) 片倉もとも 1988『イスラームの日常世界』(岩波新書)
- 7) 倉沢愛子 2001『ジャカルタ路地裏フルドノート』(中央公論社)
- 8) Taufic Adbuillah 1985『ISLAM DI INDONESIA』(白石さや・白石隆訳 1985)
『インドネシアのイスラーム』(めこん)
- 9) Arifin Bey 1975『The Indonesian Identity』(奥源三編訳1998)
『インドシアのこころ』(めこん)
- 10) 梅棹忠夫 1979『東南アジア紀行』(中公文庫)
- 11) Abdul Irsan 2006『POLITIK DAN REFORMASI DI JEPANG』(穴戸久美子訳)
『インドネシア人外交官の見た日本』(オフィス・プロモシ)
- 11) 金沢吉展 1988『異文化とつきあうための心理

- 学』(誠信書房)
- 12) 濱口恵俊「パーソナリティの基礎理論」(『社会学概論』1988:有斐閣大学双書)
- 13) ジェトロ・ジャカルタセンター 1996『インドネシア・ビジネスガイド』(JETRO)
- 14) 大槻重之 1991『インドネシア百科』(関西電力燃料部)
- 15) 大槻重之ホームページ「インドネシア専科」(<http://www.jttk.zaq.ne.jp/bachw308>)
- 16) 小牧利寿 2004『ゴム時間共和国インドネシア』(日本経済新聞)
- 17) 中原 洋 2005『腐敗と寛容インドネシア・ビジネス』(東洋経済)
- 18) スハルト大統領「私の履歴書」(日経新聞:1998/1/1～1/31)
- 19) 「カルロス・ゴーン・安部晋一新春対談」(産経新聞:2006/1/2)
- 20) 北端辰昭他共編 1996『インドネシア・ハンドブック』(ジャカルタ・ジャパンクラブ)
- 21) 北端辰昭「異文化接触研究～インドネシアにおける駐在体験と調査結果に基づいて」(その1)『仏教大学紀要』